

# Duurzame inzetbaarheid in de industrie

## Wat is nodig om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in deze sector te bevorderen?

Karin Manuel

*Hoewel duurzame inzetbaarheid al jaren hoog op de HRM-agenda staat, lukt het veel organisaties niet om hierin slagen te maken. Ook in de industrie is dat aan de orde, terwijl duurzame inzetbaarheid juist in deze sector nodig is in het licht van veranderingen in het werk als gevolg van innovaties. Via praktijkgericht onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag wat nodig is om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de Nederlandse industrie te bevorderen. Het onderzoek omvat de ervaringen van twintig organisaties, verdeeld over zes branches binnen de industrie. Per organisatie is deskresearch verricht, een online enquête uitgezet en zijn kwalitatieve interviews afgenomen. In de onderzochte organisaties blijkt het te schorten aan de randvoorwaarden voor duurzame inzetbaarheid. Geconcludeerd wordt dat dit vraagt om een integrale aanpak van duurzame inzetbaarheid in het kader van het (strategische) HRM-beleid, met instrumenten en activiteiten die op elkaar zijn afgestemd en elkaar versterken. De versterking van de vaardigheden van het management om dit in praktijk te brengen en toe te passen dient eveneens een cruciaal onderdeel te zijn van die integrale aanpak. Dit artikel roept HRM-professionals op om meer 'evidence-based' te (leren) werken en bewezen effectieve aanpakken op het terrein van duurzame inzetbaarheid toe te passen.*

### Inleiding

Duurzame inzetbaarheid staat in veel organisaties al jaren hoog op de strategische HRM-agenda (De Lange, 2017; De Lange & Van der Heijden, 2013; Kraan & Sanders, 2018; Peters, Van der Heijden, Bergers & Velthuisen, 2016; Van Vuuren & Kluitmans, 2013). Desondanks blijkt uit onderzoeken dat veel organisaties er niet in slagen om wetenschappelijk gefundeerde inzichten op dit terrein in praktijk te brengen en de duurzame inzetbaarheid van mede-

---

Dr. mr. Karin Manuel is als lector verbonden aan het NCOI en heeft een adviesbureau, MMCT, op het gebied van organisatieontwikkeling en HRM.

werkers daadwerkelijk te bevorderen (De Lange, 2017; Nauta & Van de Ven, 2019; Van den Hoek, Lim & Molenaar, 2013). Ook in de industriële sector is dat het geval (Pot, 2015; Velzing & Van Stroe-Biezen, 2017).

Juist in de industriële sector is het nodig om te investeren in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In het licht van Smart Industry en de daarmee gepaard gaande innovaties verandert het werk in deze sector razendsnel (Gijsbers, Van den Broek, Esmeijer & Sanders, 2017; Pot, 2015; Smart Industry, 2014; Smart Industry, 2018). Bovendien is in de industriële sector de vergrijzing hoog en wordt het potentieel van medewerkers niet ten volste benut (Manuel, 2020; Nauta & Van de Ven, 2019; Pot, 2015; Velzing & Van Stroe-Biezen, 2017). Om deze redenen is in de Nederlandse industriële sector onderzoek gedaan. Het onderzoek dat wordt besproken in dit artikel omvat organisaties die worstelden met duurzame inzetbaarheid. Doel was om inzicht te krijgen in verbetermogelijkheden en deze organisaties handreikingen te bieden om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen en te verbeteren. Vanuit de verkregen inzichten zijn ‘evidence-based’ slagen te maken op het terrein van duurzame inzetbaarheid via een aanpak met bewezen effectieve ‘practices’ (Vgl. Rousseau & Barends, 2011).

Het artikel is als volgt opgebouwd. Allereerst wordt beschreven wat duurzame inzetbaarheid is en welke randvoorwaarden nodig zijn om duurzame inzetbaarheid te kunnen stimuleren. Daarna wordt de aanpak van het onderzoek beschreven en komen de bevindingen aan bod. Het artikel sluit af met conclusies en aanbevelingen aan de praktijk en aan HRM-professionals.

### **Duurzame inzetbaarheid nader beschouwd**

Duurzame inzetbaarheid heeft betrekking op de mogelijkheden van medewerkers om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren (Van der Klink et al., 2010). Medewerkers zijn duurzaam inzetbaar als ze willen en kunnen werken qua gezondheid en bekwaamheden (Van Dam, Van Vuuren & Van der Heijden, 2016). Duurzame inzetbaarheid is gebaseerd op drie pijlers: vitaliteit, employability en werkvermogen (SER, 2009). Deze indiceren de duurzame inzetbaarheid van een medewerker nu en in de toekomst (Van Dam et al., 2016).

#### *Vitaliteit*

Vitaliteit gaat om meer dan gezondheid; het betreft energie, mentale veerkracht en doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2003). Ook levenskracht en bezieling worden in relatie tot het begrip vitaliteit benoemd (SER, 2009). Vitaliteit heeft betrekking op zich energiek voelen, op de moeite die wordt gedaan om doelen te stellen en te behalen en op het vermogen om met problemen en tegenslagen om te gaan (Strijk, Wendel-Vos, Picavet, Hofstetter & Hildebrandt, 2015). Vitaliteit zorgt ervoor dat iemand gezond en productief aan het werk kan en het plezier daarin behoudt (Van Vuuren, 2011). Vitaliteit is te beschrijven als het energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2013). Deze beschrijving wordt in dit artikel gehanteerd als kader voor het begrip vitaliteit.

*Employability*

Employability betreft de mate waarin medewerkers productief en belonend werk kunnen vinden en behouden (SER, 2009). Het gaat erom dat medewerkers constant werk hebben, verwerven en creëren door een optimale inzet en gebruik van competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Essentieel daarbij is het verwerven, onderhouden en gebruiken van kwalificaties op de arbeidsmarkt gedurende alle loopbaanfasen (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Employability heeft betrekking op de arbeidsmarktbestendigheid, nu en in de toekomst (Manuel, 2014; Thijssen et al., 2008). Dat betekent dat employability draait om de voortdurende (door)ontwikkeling van medewerkers teneinde qua kennis en competenties up-to-date en optimaal inzetbaar te blijven (De Lange, 2017; Manuel, 2014; Stoffers & Van der Heijden, 2014; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van Vuuren, Stoffers & Lancée, 2018). In dit artikel wordt employability beschouwd als het vermogen om nu en in de toekomst werk te vinden en te houden op een arbeidsmarkt die continu in beweging is en steeds nieuwe eisen stelt qua kennis en vaardigheden.

*Werkvermogen*

Werkvermogen is te beschrijven als de mate waarin een medewerker fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken (Ilmarinen, Tuomi, & Seitsamo, 2005). Werkvermogen betreft de mate waarin een medewerker in staat is tegemoet te komen aan de eisen van het werk (Van den Berg, 2010). Het is niet statisch en staat onder invloed van de context (Ilmarinen et al., 2005; Van Vuuren & Kluijtmans, 2013). Het heeft betrekking op de balans tussen de belastbaarheid van een medewerker (gezondheid, competenties, motivatie) en de belasting die de medewerker ervaart vanuit de werkomstandigheden (werkeisen, ontwikkelmogelijkheden, ondersteuning leidinggevenden) (Ilmarinen et al., 2005; Osagie, Wielenga-Meijer, Detaille & De Lange, 2019). In dit artikel staat werkvermogen voor de mate waarin een medewerker gezien de situationele context in staat is om te werken, nu en in de toekomst.

Duurzame inzetbaarheid is de overkoepelende term voor vitaliteit, employability en werkvermogen. Het is aan werkgevers om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen door daarvoor de mogelijkheden en voorwaarden te scheppen en het is aan medewerkers om deze daadwerkelijk te benutten (De Lange, 2017; De Lange & Van der Heijden, 2013; Manuel, 2014; Van der Klink et al, 2010).

**Randvoorwaarden voor duurzame inzetbaarheid**

Om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen, is het van belang dat HRM dit faciliteert en ondersteunt (De Lange, 2017; Detaille & De Lange, 2018). Medewerkers dienen zelf gemotiveerd te zijn om te investeren in de versterking van de eigen inzetbaarheid (Clarke, 2008; Schaufeli, 2011; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van Vuuren, 2011; Van Vuuren & Marcelissen, 2017). Het is aan leidinggevenden om medewerkers daarin te stimuleren en te helpen (Afsar, Badir & Saeed, 2014; De Jong & Den Hartog, 2007; Lee, 2008; Vos & Van Meeuwen-Kok, 2017).

### *Rol HRM*

HRM heeft een belangrijke rol in de bevordering van duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid is een wezenlijk onderdeel van het strategische HRM-beleid en richt zich op het inzetbaar houden van alle medewerkers in alle levensfasen, rekening houdend met de verschillende individuele behoeften, wensen en capaciteiten (De Lange, 2017; Van der Heijden, 2012). Gepleit wordt om duurzame inzetbaarheid als een totaalconcept te beschouwen, zodat de instrumenten niet geïsoleerd worden ingezet, maar in nauw verband staan en elkaar versterken (Borghouts-Van de Pas, Donker & Van Heel, 2012; Evers & Kerhofs, 2009; Nauta, De Lange & Görtz, 2010; Vos, Van der Giezen & Stok, 2010). Dit betekent dat instrumenten nodig zijn ter bevordering van zowel de vitaliteit als de employability van medewerkers (Van Vuuren, 2011; Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011; Van Vuuren, Vander Meeren & Semeijn, 2013). Concreet betekent dit een integrale aanpak via een pakket van instrumenten en faciliteiten die zich richten op leefstijl, gezondheid en welzijn én op kennis- en competentieontwikkeling (De Lange, 2017).

Ter bevordering van duurzame inzetbaarheid is het raadzaam te voorzien in een aanbod van HRM-activiteiten dat zicht leent voor maatwerk ongeacht leeftijd (Nauta et al., 2010; Niks, Van den Heuvel & Sanders, 2020; Van Dam et al., 2016; Veth, Korzilius, Van der Heijden, Emans & De Lange, 2017; Ybema, Van Vuuren & Van Dam, 2017). Onderzoeken wijzen uit dat vooral stimulerende en ontwikkelingsgerichte HRM-activiteiten een positief effect hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers ongeacht de levensfase (Veth, 2018). Dat zijn HRM-activiteiten die zijn gericht op vooruitgang, ontwikkeling en groei van medewerkers en hen aanmoedigen om nieuwe taken en uitdagingen aan te gaan in het werk (Kooij, Jansen, Dijkers & De Lange, 2010). Voorbeelden zijn activiteiten ter bevordering van de gezondheid, scholing, training, coaching, loopbaangesprekken, taakverrijking etc. (Van Vuuren, Stoffers et al., 2018; Van Vuuren, Vander Meeren et al., 2013; Veth, 2018).

### *Motivatie medewerkers*

Voor veel medewerkers vormt de verwachting of hun inzet leidt tot een gewenst resultaat een belangrijke motivatiefactor (Locke & Latham, 1990; Lunenburg, 2011; Vroom, 1964). Motivatie kan extrinsiek of intrinsiek van aard zijn. Van extrinsieke motivatie is sprake als iemand iets onderneemt vanuit externe prikkels, bijvoorbeeld vanwege een beloning die in het vooruitzicht is gesteld (Vansteenkiste, Matos, Lens & Soenens, 2017). Van intrinsieke motivatie is sprake als iemand iets onderneemt omdat hij daar plezier aan beleeft en voldoening uit haalt los van wat het hem oplevert (Ryan & Deci, 2000). Over het algemeen is in een werkcontext de motivatie van medewerkers ingegeven door een combinatie van extrinsieke en intrinsieke factoren (Boxall & Purcell, 2016; Kluijtmans, 2010). Uit onderzoeken volgt dat beide motivatiefactoren ook direct van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (Hulsebosch & Wielers, 2018; Van Dam, Van Vuuren & Kempers, 2017; Van Emmerik, Schreurs, De Cuyper, Jawahar & Peeters, 2012).

Van medewerkers mag worden verwacht dat zij inspanningen leveren ter bevordering van hun eigen duurzame inzetbaarheid door open te staan voor veranderingen en actief te werken aan de eigen ontwikkeling en gezondheid en daarbij actief gebruik te maken van faciliteiten die zij vanuit de organisatie krijgen geboden (Thijssen et al., 2008). Of en in welke mate medewerkers hiertoe gemotiveerd zijn, wordt ingegeven door de mate waarin een medewerker ervaart zelf invloed te hebben om aan te kunnen blijven sluiten bij het werk (Ryan & Deci, 2008). De fit die een medewerker ervaart bij huidig en toekomstig werk én bij de werkomgeving is bepalend voor de motivatie van de medewerker om de eigen duurzame inzetbaarheid te bevorderen (De Lange & Van der Heijden, 2013; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Schaufeli, 2011). Hulpbronnen zoals HRM-activiteiten bevorderen de motivatie van de medewerker om te investeren in de eigen duurzame inzetbaarheid (Kooij et al., 2010; Pak, Kooij, De Lange & Van Veldhoven, 2019; Ybema et al. 2017).

#### *Leidinggevende stijl*

Vanuit de werkomgeving is ook de wijze van leidinggeven van invloed op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (Bakker & Demerouti, 2008; Camps & Rodríguez, 2011; Den Hartog & Belschak, 2012; Kuoppala, Laminpää, Liira & Vainio, 2008; Sanders, Kraan & Boermans, 2018; Schaufeli, 2015). Of de medewerker de leidinggevende ervaart als hulpbron om de eigen inzetbaarheid te bevorderen, is afhankelijk van de stijl van de leidinggeven (Chuang, Shen & Judge, 2016). Een leidinggevende met een transformatie-stijl houdt zich meer bezig met de persoonlijke behoeften en ontwikkeling van medewerkers dan een leidinggevende met een transactionele stijl, waarbij het accent ligt op de productiviteit van de medewerker in ruil voor een beloning (Bass & Riggio, 2006). Een transformatie-stijl is stimulerend, motiverend en steunend en is erop gericht het beste uit medewerkers te halen (Grant, 2012; Piccolo & Colquitt, 2006; Yukl, 2002).

Ter bevordering van duurzame inzetbaarheid zijn transformatie-stijl managers nodig die medewerkers stimuleren om zich te vitaliseren en te ontwikkelen met het oog op de toekomst (Bass & Riggio, 2006; De Jong & Den Hartog, 2007; Janssen, 2005; Northouse, 2013; Van der Heijde & Van der Heijden, 2014). Onderzoeken onderschrijven dat een coachende en faciliterende stijl van leidinggeven bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (Afsar et al., 2014; Bono & Judge, 2003; De Jong & Den Hartog, 2007; Leisink & Knies, 2011; Rank, Nelson, Allen & Xu, 2009). Een directieve en meer corrigerende stijl blijkt minder effectief te zijn om duurzame inzetbaarheid te bevorderen (Vgl. Breevaart et al., 2014; Vgl. Pieterse, Van Knippenberg, Schippers & Stam, 2010; Yizhong, Baranchenko, Lin, Lau & Ma, 2019). Leidinggevers kunnen medewerkers stimuleren om zelf te investeren in de versterking van hun inzetbaarheid door daarover met hen in gesprek te gaan en gerichte afspraken te maken in bijvoorbeeld functionerings- en loopbaangesprekken (De Lange & Van der Heijden, 2013; Nauta & Van de Ven, 2019; Stoffers, Van der Heijden & Notelaers, 2014; Van Vuuren et al., 2018).

### Aard, scope en aanpak van het onderzoek

Om inzicht te krijgen in verbetermogelijkheden en te komen tot oplossingsrichtingen in de praktijk (Van der Velde, Jansen & Dikkens, 2018) is een praktijkgericht onderzoek uitgevoerd. Aan dit onderzoek hebben twintig organisaties verdeeld over zes branches in de Nederlandse industriële sector deelgenomen. Criterium voor deelname is geweest dat de organisatie worstelt met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en op zoek is naar handreikingen ter verbetering daarvan. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode 2014 tot en met 2017. Tabel 1 geeft de scope van het onderzoek weer.

Branche	< 100 medewerkers	100 - 250 medewerkers	> 250 medewerkers
Papier	1	1	1
Voedingsmiddelen	1	1	1
Chemische industrie	1	1	2
Bouwmaterialen	1	1	1
Metaalproductie	1	1	2
Elektrotechniek	1	1	1

Tabel 1. Scope van het onderzoek (aantal betrokken bedrijven)

Met het onderzoek is beoogd antwoord te krijgen op de vraag wat bij de betreffende organisaties nodig is om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. In het onderzoek is het thema 'duurzame inzetbaarheid', uitgesplitst naar de pijlers 'vitaliteit', 'employability' en 'werkvermogen' leidend geweest. Daarbij is ingezoomd op de randvoorwaarden ter bevordering daarvan, namelijk 'rol HRM', 'motivatie medewerkers' en 'leidinggevende stijl'. Het onderzoek is gericht geweest op het verkrijgen van inzichten om HRM-professionals/verantwoordelijken in de betreffende organisaties te helpen om 'evidence-based' in de praktijk aan de slag te gaan met de verbetering van duurzame inzetbaarheid via een aanpak met bewezen effectieve 'practices' (Rousseau & Barends, 2011).

De data zijn verzameld door middel van documentenonderzoek, online enquêtes onder medewerkers en onder directie, management en HRM-professionals en door middel van semigestructureerde interviews.

#### *Documentenonderzoek*

Per organisatie is deskresearch verricht waarbij relevante HRM-documenten zijn bestudeerd. Onderzocht is of duurzame inzetbaarheid onderdeel is van het HRM-beleid en of de pijlers 'vitaliteit', 'employability' en 'werkvermogen' daarin evenwichtig een plek hebben. Ook is gelet op de wijze waarop de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (op papier) is vertaald in HRM-activiteiten, welke dat concreet zijn, of deze een stimulerend karakter hebben, los van elkaar of in relatie tot elkaar staan en al dan niet leeftijdsgebonden zijn.

*Online enquête*

Via een online enquête is onderzocht wat elke organisatie doet om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. De online enquête bestond uit een vragenlijst met een mix van gesloten en open vragen. Voor de beantwoording van de gesloten vragen is een vijfpuntschaal gehanteerd (slecht, matig, voldoende, goed, zeer goed). De online enquête is in twee versies uitgezet; een versie voor medewerkers en een versie voor directie, management en HRM-professionals. Qua inhoud is aansluiting gezocht bij de thema's uit het literatuuronderzoek. In beide versies is gevraagd naar het geldende beleid ten aanzien van HRM en duurzame inzetbaarheid (vitaliteit, employability, werkvermogen). In de online enquête voor de medewerkers is vervolgens gevraagd wat zij zelf doen om hun duurzame inzetbaarheid te versterken, of zij zich daartoe gestimuleerd voelen vanuit de organisatie, op welke manier dat gebeurt, hoe de managers hieraan bijdragen en welke concrete HRM-activiteiten zij in hun beleving aangeboden krijgen ter bevordering van duurzame inzetbaarheid. In de online enquête voor directie, management en HRM-professionals is gevraagd naar wat zij doen richting medewerkers om slagen te maken in de duurzame inzetbaarheid, hoe zij medewerkers daarin stimuleren, faciliteren en ondersteunen, hoe managers worden gefaciliteerd in de aanpak van duurzame inzetbaarheid en welke HRM-activiteiten worden aangeboden en ingezet ter bevordering van duurzame inzetbaarheid.

Per organisatie is de online enquête ingevuld door medewerkers uit het primaire proces die willekeurig op aselechte wijze door de onderzoeker zijn geselecteerd (versie medewerkers) en door de directeur, operationeel managers die willekeurig op aselechte wijze door de onderzoeker zijn geselecteerd en door de HRM-medewerker voor zover de organisatie die heeft (versie directie, management en HRM-professionals). Tabel 2 geeft inzicht in de respondenten per organisatie. Over de zes branches heen zijn bij de twintig organisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek in totaal 360 online enquêtes ingevuld. Per organisatie zijn de uitkomsten descriptief geanalyseerd naar uitgevraagd thema.

Geënquêteerden per branche	< 100 medewerkers	100 - 250 medewerkers	> 250 medewerkers
<b>Papier</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Aantal respondenten:			
- Directie	1	1	1
- Operationele management	2	3	3
- Medewerkers primair proces	5	10	20
- HRM	-	1	1
<b>Voedingsmiddelen</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Aantal respondenten:			
- Directie	1	1	1
- Operationele management	2	3	3
- Medewerkers primair proces	5	10	20
- HRM	-	1	1
<b>Chemische industrie</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Aantal respondenten:			
- Directie	1	1	1 per organisatie
- Operationele management	2	3	4 per organisatie
- Medewerkers primair proces	5	10	30 per organisatie
- HRM	-	1	1 per organisatie
<b>Bouwmaterialen</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Aantal respondenten:			
- Directie	1	1	1
- Operationele management	2	3	3
- Medewerkers primair proces	5	10	20
- HRM	-	1	1
<b>Metaalproductie</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Aantal respondenten:			
- Directie	1	1	1 per organisatie
- Operationeel management	2	3	4 per organisatie
- Medewerkers primair proces	5	10	30 per organisatie
- HRM	-	1	1 per organisatie
<b>Elektrotechniek</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Aantal respondenten:			
- Directie	1	1	1
- Operationeel management	2	3	3
- Medewerkers primair proces	5	10	20
- HRM	-	1	1

Tabel 2. Respondenten online-enquête

*Semigestructureerde interviews*

Om de resultaten van de online enquête aan te vullen, zijn per organisatie semigestructureerde interviews afgenomen. De interviewgids is gebaseerd op de uitkomsten van de online enquête. Via een open vraagstelling is tijdens de interviews doorgevraagd op de randvoorwaarden ter bevordering van duurzame inzetbaarheid, namelijk 'rol HRM', 'motivatie medewerkers' en 'leidinggevende stijl' met als doel meer informatie te krijgen over de wijze waarop duurzame inzetbaarheid wordt bevorderd en wat daarin beter kan. Specifiek is doorgevraagd op (1) de HRM-activiteiten in relatie tot de drie pijlers van duurzame inzetbaarheid, (2) de motivatiebronnen om al dan niet zelf aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid en (3) de typering van de leidinggevende stijl binnen de organisatie en hoe deze wordt ervaren in relatie tot de bevordering van duurzame inzetbaarheid.

Bij elke organisatie zijn gesprekken gevoerd met de directeur, door de organisatie aangedragen operationeel managers, door de organisatie aangedragen medewerkers en met de HRM-medewerker (indien aanwezig). Tabel 3 geeft inzicht in het aantal verrichte interviews per categorie per organisatie.

In totaal zijn over de zes branches heen 165 interviews afgenomen bij de twintig organisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek. De schriftelijke uitwerkingen van de interviews zijn aan betrokkenen voorgelegd. Op- en aanmerkingen zijn meegenomen in het bronmateriaal voor de analyse en conclusies.

Interviews per branche	< 100 medewerkers	100 - 250 medewerkers	> 250 medewerkers
<b>Papier</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Aantal geïnterviewden:			
- Directie	1	1	1
- Operationele management	1	2	2
- Medewerkers primair proces	3	4	5
- HRM-medewerker	-	1	1
<b>Voedingsmiddelen</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Aantal geïnterviewden:			
- Directie	1	1	1
- Operationele management	1	2	2
- Medewerkers primair proces	3	4	5
- HRM-medewerker	-	1	1
<b>Chemische industrie</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Aantal geïnterviewden:			
- Directie	1	1	1 per organisatie
- Operationele management	1	2	2 per organisatie
- Medewerkers primair proces	3	4	5 per organisatie
- HRM-medewerker	-	1	1 per organisatie
<b>Bouwmaterialen</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Aantal geïnterviewden:			
- Directie	1	1	1
- Operationele management	1	2	2
- Medewerkers primair proces	3	4	5
- HRM-medewerker	-	1	1
<b>Metaalproductie</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Aantal geïnterviewden:			
- Directie	1	1	1 per organisatie
- Operationeel management	1	2	2 per organisatie
- Medewerkers primair proces	3	4	5 per organisatie
- HRM-medewerker	-	1	1 per organisatie
<b>Elektrotechniek</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Aantal geïnterviewden:			
- Directie	1	1	1
- Operationeel management	1	2	2
- Medewerkers primair proces	3	4	5
- HRM-medewerker	-	1	1

Tabel 3. Interviews per categorie per organisatie

Per organisatie zijn de verslagen van de interviews gecategoriseerd naar subgroep (directeuren, operationeel managers, HRM-medewerkers en medewerkers primair proces) en gecodeerd naar uitgevraagd thema (duurzame inzetbaarheid uitgesplitst in vitaliteit, employability, werkvermogen; rol HRM uitgesplitst naar HRM activiteiten per pijler, motivatiefactoren medewerkers, typering en impact leidinggevende stijl). Vervolgens zijn per organisatie de praktijkdata gestructureerd naar overeenkomsten en verschillen in beelden en ervaringen per subgroep en thema. Van hieruit zijn verbanden gelegd, is de samenhang vastgesteld en is per organisatie een analyse gemaakt. Zo is een beeld ontstaan over wat de betrokken organisaties doen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen en wat daarin beter kan. Dat beeld is gerelateerd aan de uitkomsten van het literatuuronderzoek en vormt de basis voor de aanbevelingen.

Meerwaarde van het onderzoek is de combinatie van de drie onderzoeksmethodieken en het geheel aan data dat dat heeft opgeleverd. Een beperking in het onderzoek is gelegen in het bereik van de online enquête en in de afgenomen interviews per organisatie. Per organisatie is de online enquête door slechts vijf tot dertig medewerkers uit het primaire proces ingevuld en door drie tot zes directeuren, operationeel managers en HRM-medewerkers tezamen. Bij elke organisatie zijn verder slechts drie tot tien personen geïnterviewd en bovendien zijn zij aangedragen door de organisatie zelf. Dat brengt het risico van een vertekend beeld met zich mee. De uitkomsten geven dan ook een indicatief beeld voor wat betreft de betrokken organisaties. Ze zijn bovendien context gebonden en niet representatief voor de gehele industriële sector. Echter, mogelijk kunnen organisaties binnen en buiten de industriële sector die worstelen met het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, toch inzichten ontleen aan de conclusies van dit onderzoek.

### **Resultaten: randvoorwaarden ontbreken om duurzame inzetbaarheid te bevorderen**

Deze paragraaf bespreekt de uitkomsten van het onderzoek. Bij de onderzochte organisaties blijken de randvoorwaarden om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen niet op orde te zijn.

#### *Verankering in strategisch HRM-beleid is onvoldoende*

Uit het documentenonderzoek blijkt dat van de twintig onderzochte organisaties elf organisaties (strategisch) HRM-beleid hebben geformuleerd, vastgesteld en bekend gemaakt. Dit betreft alle acht onderzochte organisaties met meer dan 250 medewerkers en drie van de zes onderzochte organisaties met honderd tot 250 medewerkers. In het HRM-beleid van deze elf organisaties staat duurzame inzetbaarheid expliciet benoemd. Bij negen van deze elf organisaties spitst het zich toe op de gezondheid van medewerkers en ligt het accent op het voorkomen en terugdringen van verzuim. Bij twee organisaties is duurzame inzetbaarheid vertaald in leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hierin ligt het accent op het borgen van de vitaliteit van medewerkers en betreft het maatregelen in het kader van arbeidsomstandigheden (rusttijden, roosters). Bij geen van de onderzochte organisaties is employability benoemd en uitgewerkt als concept binnen het HRM-beleid.

Uit zowel de enquête als de interviews komt naar voren dat bij alle twintig onderzochte organisaties de directieleden het belang onderkennen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Zij geven aan hierin te willen investeren via gerichte HRM-activiteiten. Doel is om mensen tot aan hun pensioen gezond en veilig aan het werk te houden in hun functie. De directieleden relateren duurzame inzetbaarheid vooral aan vitaliteit in relatie tot het fysieke werkvermogen van medewerkers. Vrijwel alle directeuren benoemen expliciet dat het ophogen van de pensioenleeftijd problemen met zich mee brengt voor het werkvermogen van medewerkers. Hierdoor groeit het besef dat de ontwikkeling van medewerkers (al in eerdere leeftijdsfasen) ter versterking van employability nodig is om duurzame inzetbaarheid te behouden.

De geïnterviewde managers onderschrijven dat het accent in de aandacht voor duurzame inzetbaarheid ligt op vitaliteit in relatie tot het fysieke werkvermogen van medewerkers. Van de vierendertig geïnterviewde managers geven vier managers (van drie verschillende organisaties met meer dan 250 medewerkers) aan het belangrijk te vinden om ook aandacht te hebben voor de versterking van de mentale veerkracht van medewerkers om zo hun werkvermogen te versterken, en om te investeren in de ontwikkeling van kennis en competenties van medewerkers met het oog op de toekomstige veranderingen en vernieuwingen in het werk. Zij missen dit in het bestaande beleid en in de uitwerking daarvan. Zij zien een rol voor HRM weggelegd om dat op te pakken en concreet te vertalen in faciliterende en ondersteunende activiteiten.

*HRM-instrumenten enkel gericht op vitaliteit en niet op employability*

Bij alle 20 onderzochte organisaties ondersteunt en faciliteert HRM de bevordering van de gezondheid en arbeidsomstandigheden van medewerkers. Het betreft dan preventieve medische onderzoeken (PMO) of periodieke arbeidsgezondheidskundige onderzoeken (PAGO) en risico inventarisatie & evaluaties (RI&E). Bij vijf organisaties worden medewerkers ook ondersteund in sportactiviteiten (vergoeding sportabonnement, organiseren jaarlijkse sponsorloop) en bij drie organisaties is bewust aandacht geschonken aan gezonde voeding in het cateringaanbod. Bij geen van de onderzochte organisaties richt HRM zich op de bevordering van de employability van medewerkers. Concrete loopbaangerichte leer- en ontwikkelmogelijkheden worden niet in de volle breedte van de organisatie aangeboden, blijkt uit zowel het documentenonderzoek als uit de online enquête en interviews.

Uit de enquête komt naar voren dat bij vijftien organisaties medewerkers de faciliteiten om de vitaliteit te versterken als matig ervaart doordat het zich beperkt tot wat vanuit wet- en regelgeving verplicht is en het nauwelijks voorziet in een aanbod op persoonsniveau (maatwerk). Bij de organisaties die sportfaciliteiten aanbieden en aandacht hebben voor gezonde voeding zijn medewerkers in de interviews kritisch hierover, omdat het volgens hen de plank misslaat. Dat blijkt uit uitspraken zoals: “alleen medewerkers die sowieso al sporten, maken er gebruik van”, “de jaarlijkse sponsorloop is vooral

een feestje, met een borrel en bittergarnituur na afloop” en “de gehaktbal met satésaus is nog steeds te koop.”

Uit de resultaten van de enquêtes blijkt dat medewerkers de opleidings- en ontwikkelmogelijkheden als beperkt ervaren: bij drie organisaties scoort dit matig en bij de rest slecht. Voor zover ze aanwezig zijn, zijn ze vooral gericht op het werk van nu, blijkt uit de interviews. De geïnterviewde managers bevestigen dit beeld. Van de vierendertig geïnterviewde managers geven dertig managers aan dat zij kennis- en competentieontwikkeling alleen beschouwen in relatie tot de huidige functie van medewerkers. Volgens deze managers zijn opleidings- en ontwikkelmogelijkheden voor het gros van de medewerkers niet relevant omdat zij voldoen aan de functie-eisen. Uit de interviews met de HRM-functionarissen blijkt dat bij alle twintig organisaties alleen wordt geïnvesteerd in medewerkers die volgens het management binnen de organisatie nog loopbaanmogelijkheden hebben. Dit is vaak pas aan de orde bij de vervangingsvraag van pensioengerechtigde medewerkers.

*Motivatie medewerkers: passief gericht op het hier en nu in de eigen organisatie*

Bij zeventien van de twintig onderzochte organisaties vormt de duurzame inzetbaarheid van medewerkers een groot zorgpunt blijkens de uitkomsten van de enquête. De overige drie organisaties laten een neutraal beeld zien. Directie, management en HRM van dertien organisaties duiden de motivatie van medewerkers om zelf te investeren in hun duurzame inzetbaarheid als zeer laag tot beperkt. Medewerkers worden door hen over het algemeen als passief ervaren en gaan alleen vanuit externe prikkels aan de slag. De interviews met directie, management en HRM onderschrijven dit beeld. Illustratieve uitspraken in dit verband zijn: “Medewerkers veranderen hun levensstijl pas wanneer de gezondheid in het geding is”, “Medewerkers zien het als aan taak voor de organisatie om hen gezond en veilig aan het werk te houden”, “Medewerkers hebben een baan voor het leven bij ons en voelen geen noodzaak om zich verder te scholen” of “De enkeling die een training doet, heeft een promotie in het vooruitzicht.”

Het gros van de 290 geënquêteerde medewerkers relateert duurzame inzetbaarheid aan gezond en veilig werken. Slechts 36 van de geënquêteerde medewerkers (werkzaam bij vier verschillende organisaties: een organisatie met honderd tot 250 medewerkers en drie organisaties met meer dan 250 medewerkers) associëren duurzame inzetbaarheid ook met opleiding- en ontwikkelmogelijkheden. Zij geven aan zich in te willen spannen als dat door de organisatie nodig wordt geacht. Opvallend is dat zij mogelijkheden om te groeien relateren aan een toekomst in de eigen organisatie en niet gericht lijken te zijn op een vervolg van de loopbaan elders. Zowel directeuren als managers geven in de interviews aan dat dit vanuit organisatie-oogpunt ook niet gewenst is gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt in de sector. Bij één van de negen onderzochte organisaties met meer dan 250 medewerkers benoemt de directeur het opzetten van een opleiding de opmaat voor zittende medewerkers als mogelijkheid ter versterking van de interne employabi-

lity. Geen van de twintig onderzochte organisaties ziet heil in het stimuleren van activiteiten die mogelijk resulteren in een keuze van medewerkers om elders te gaan werken.

*Belemmerende stijl van leidinggeven: vooral directief en nauwelijks coachend en faciliterend*

Alle directeuren van de onderzochte organisaties geven aan dat de verantwoordelijkheid om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen bij de managers ligt. De HRM-professionals verwijzen in dit verband naar de functioneringsgesprekken die managers met hun medewerkers voeren. Volgens hen is de duurzame inzetbaarheid van de medewerker daarin een gespreksonderwerp evenals de stijl van leidinggeven. Medewerkers ervaren dit anders gezien de uitkomsten van de enquêtes. In hun beleving wordt daar in de functioneringsgesprekken niet bij stil gestaan. Desgevraagd geven de HRM-functionarissen in de interviews aan niet te weten of deze zaken daadwerkelijk aan bod komen in de betreffende gesprekken. “Veel gesprekken worden niet vastgelegd” en “de gespreksverslagen worden daar niet op nagelopen” is veelal het antwoord.

Het gros van geënquêteerde medewerkers duidt de stijl van leidinggeven binnen de eigen organisatie als directief en instruerend op de taak die voorligt. Zij ervaren bij managers in hun organisatie over het algemeen geen stimulerende en ontwikkelingsgerichte stijl van leidinggeven. De uitzonderingen hierop vallen op en worden door medewerkers in interviews geduid als anders, met meer aandacht voor de mens. Na doorvragen blijken deze managers daadwerkelijk medewerkers te coachen en bieden zij ondersteunende leeractiviteiten aan om het werk beter te doen. Geen van de geïnterviewde medewerkers ervaart hun eigen manager als hulpbron als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Uit de interviews komt het beeld naar voren dat het gros van de managers gericht is op de productiviteit van medewerkers op de korte termijn (dag, week, maand) en zich niet bezig houdt met de inzetbaarheid van medewerkers op de lange termijn.

Dat een coachende en faciliterende managementstijl bij hun managers meer uitzondering dan regel is, wordt door zes van de twintig geïnterviewde directeuren herkend. Volgens hen komt dat doordat managers niet zijn geselecteerd op deze vaardigheden en hen ook nooit is gevraagd dat te doen. Slechts vier van de 34 geïnterviewde managers geven blijk zich te richten op de ontwikkeling van medewerkers door hen op vernieuwingen voor te bereiden of door hen in taken te laten rouleren. De overige dertig managers hebben nauwelijks oog voor het potentieel van medewerkers, laat staan dat zij medewerkers helpen en stimuleren om eigen potentieel te ontdekken en in te zetten. Een manager vertelt: “Ik weet niet welke opleiding mijn medewerkers hebben afgerond. Dat is zo lang geleden, dat het niet meer relevant is.” In geen van de onderzochte organisaties besteedt HRM aandacht aan de ontwikkeling van managers. Door de ondervraagde HRM-professionals wordt gesteld: “De meeste managers werken hier al jaren en varen op routine” of “Sommigen zijn wat meer coachend ingesteld. In de rest zit dat gewoon niet.”

### Conclusies

In het licht van Smart Industry is het juist in de industriële sector nodig om te investeren in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Als gevolg van innovaties verandert het werk in deze sector razendsnel, de vergrijzing is hoog en het potentieel van medewerkers wordt onvoldoende benut (Gijsbers et al., 2017; Pot, 2015; Smart Industry, 2014; Smart Industry, 2018) Duurzame inzetbaarheid heeft betrekking op de vitaliteit en employability van medewerkers en betreft het vermogen om nu en in de toekomst te werken.

Het doel van het onderzoek was om te onderzoeken wat nodig is om duurzame inzetbaarheid te bevorderen in de industrie. In de literatuurverkenning is gewezen op het belang van de inbedding van duurzame inzetbaarheid in het HRM-beleid, de intrinsieke motivatie van medewerkers zelf om aan hun duurzame inzetbaarheid te werken en op de ondersteunende rol van leidinggevendenden om medewerkers hierin te stimuleren.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat bij de onderzochte organisaties deze randvoorwaarden om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen niet op orde zijn.

Bij de onderzochte organisaties is het thema 'duurzame inzetbaarheid' niet als een totaalconcept geïntegreerd in het (strategische) HRM-beleid. Het richt zich nu enkel en alleen op de bevordering van vitaliteit van medewerkers en beperkt zich daarbij tot de zaken die in het kader van ARBO-regelgeving vereist zijn. Het aspect employability mist in het geheel en krijgt nauwelijks aandacht in het kader van duurzame inzetbaarheid.

Medewerkers blijken nauwelijks intrinsiek gemotiveerd te zijn om hun duurzame inzetbaarheid te versterken. Ze zijn hierin passief en investeren niet uit zichzelf in hun duurzame inzetbaarheid. Dit gebeurt alleen als binnen de organisatie een promotie in het vooruitzicht ligt. Hun motivatie is dan ingegeven door een extrinsieke prikkel. Met een vervolg van hun loopbaan buiten de organisatie zijn de medewerkers in de onderzochte organisaties nauwelijks bezig.

De managers bij de onderzochte organisaties richten zich vrijwel niet op de ontwikkeling van medewerkers in het licht van de toekomst binnen of buiten de eigen organisatie. Zij ontberen een coachende en faciliterende stijl van leidinggeven, terwijl een dergelijke stijl juist cruciaal is om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

Tot slot blijkt uit het onderzoek dat bij de onderzochte organisaties het aanbod van HRM-activiteiten op het terrein van duurzame inzetbaarheid tekortschiet en managers onvoldoende hulp en ondersteuning krijgen van HRM-professionals om op de juiste manier met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen, is het nodig om aan de slag te gaan met genoemde zaken.

### Aanbevelingen voor de praktijk

Hoewel de conclusies betrekking hebben op de onderzochte organisaties en context gebonden zijn, kunnen andere organisaties in de industriële sector en daarbuiten daar mogelijk inzichten aan ontleen en hun voordeel doen met de aanbevelingen die daaruit volgen.

1. Het is raadzaam om duurzame inzetbaarheid als onderdeel van het (strategische) HRM-beleid integraal aan te pakken met een pakket van HRM-activiteiten zonder deze leeftijdsgebonden te maken. Door structureel faciliteiten en ondersteuning te bieden op het terrein van leefstijl en welzijn in brede zin, is de vitaliteit van medewerkers verder te bevorderen. Het is wenselijk om ook te voorzien in een opleidings- en ontwikkelaanbod ter versterking van de kennis en competentie-ontwikkeling van medewerkers. Dat draagt bij aan de employability en het werkvermogen van medewerkers en bevordert hun duurzame inzetbaarheid.
2. Belangrijk is dat managers hun medewerkers stimuleren om zelf actief te investeren in de versterking van hun werkvermogen, bijvoorbeeld door hierover het gesprek aan te gaan en expliciete afspraken te maken. Managers dienen hiertoe hun coachende en faciliterende vaardigheden te versterken en in praktijk te brengen. Een leer- en ontwikkelaanbod voor managers om hen hierin te ondersteunen mag niet ontbreken in de aanpak van duurzame inzetbaarheid.
3. Wanneer de organisatie voorziet in een aanbod van HRM-activiteiten ter bevordering van duurzame inzetbaarheid, dan mag van medewerkers en managers worden verwacht dat zij gebruik maken van de faciliteiten en ondersteuning die zij geboden krijgen en ook actief gaan investeren in de versterking van de eigen inzetbaarheid. Hierover zijn maatwerk-afspraken te maken in functionerings- en loopbaangesprekken.
4. HRM-professionals mogen het voortouw nemen in de bevordering van duurzame inzetbaarheid en de organisatie helpen om hierin slagen te maken. Het is aan HRM-professionals om de organisatie een bewezen effectieve aanpak aan te reiken en deze ook te (helpen) implementeren. In dat kader mag van HRM-professionals worden verwacht dat zij naast het management gaan staan en hen leren om de aanpak op een juiste manier in praktijk te brengen.

### Afsluitend: oproep tot 'evidence-based' werken in het HRM-werkveld

De conclusies laten zien dat in de praktijk helaas nog steeds wordt nagelaten om op het terrein van HRM 'evidence-based' te werken en te kiezen voor de implementatie van 'practices' waarvan is aangetoond dat deze effectief zijn en positief bijdragen aan de inzetbaarheid en productiviteit van medewerkers in organisaties (Barends en Rousseau, 2018; Boudreau & Lawler, 2014; Pfeffer & Sutton, 2006; Rynes, Giluk & Brown, 2007). Dit artikel roept HRM-professionals op om dat wél te doen. Wil HRM van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie, dan is het nodig dat zij zorgt dat medewerkers nu en in de toekomst inzetbaar zijn en blijven in het licht van veranderende werkeisen.

Belangrijk is dat het topmanagement HRM-professionals toestaat een leidende rol hierin te nemen en zich zowel in woord als daad schaaft achter de gekozen aanpak (Bowen & Ostroff, 2004; Brandl & Pohler, 2010; Maxwell & Farquharson, 2008). Strategisch HRM-beleid zoals uitgedacht en op papier gezet, wordt niet altijd per definitie door alle leidinggevenden geïmplementeerd en toegepast in de praktijk (Wright & Nishii, 2013). Dit betekent dat HRM-professionals een belangrijke rol hebben om het management hierin te ondersteunen en te faciliteren (Bos-Nehles, 2010; Bos-Nehles & Guest, 2015; Gollan, Kalfa & Xu, 2015). Dat vraagt om HRM-professionals die investeren in de eigen professionele ontwikkeling in relatie tot 'evidence-based' werken, zodat zij kennis en inzichten over bewezen 'practices' op HRM terrein, waaronder duurzame inzetbaarheid, kunnen inbrengen, delen en uitrollen (Lopes de Leao Laguna & Meerman, 2016; Rousseau & Barends, 2011).

---

#### SUMMARY

Although sustainable employability has been high on the HRM-agenda for years many organizations fail to succeed. This is also an issue in the industry. Due to changes in work caused by innovations it is necessary to stimulate the sustainable employability of employees in this sector. The study presented in this article describes what is needed to stimulate sustainable employability in the Dutch industry. The research encompasses twenty organizations of different sizes, all struggling with sustainable employability, divided among six sectors within the Dutch industry. The research has been conducted by desk-research, an online survey and by qualitative interviews in each organization. The results show a lack of necessary conditions for sustainable employability. Concluded is that an integrated approach in the context of (strategic) HRM policy is required, including instruments which reinforce each other. Also strengthening management skills to put the instruments into practice needs to be a crucial part of that integrated approach. This article calls up to a more evidence-based way of working for HRM professionals by applying proven effective approaches to improve sustainable employability.

---

**Literatuur**

- Afsar, B., Badir, Y.F. & Saeed, B.B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Barends, E. & Rousseau, D.M. (2018). *Evidence-Based Management. How to Use Evidence to Make Better Organizational Decisions*. New York: Kogan Page Ltd.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Borghouts-Van de Pas, I.W.C.M., Donker, W.C.M. & Van Heel, P. (2012). *Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau. Quickscan 2012*. Rotterdam: Ecorys.
- Bos-Nehles, A.C. (2010). *The Line Makes the Difference: Line Managers as Effective HR Partners*. Zutphen: CPI Wöhrmann Print Service.
- Bos-Nehles, A.C. & Guest, D. (2015). Effectiviteit van de HRM-implementatie: een procesmodel in vier stappen. *Tijdschrift voor HRM*, (8), 1-19.
- Boudreau, J. & Lawler, E.E. (2014). Stubborn Traditionalism in HRM: Causes and consequences. *Human Resource Management Review*, 24(3), 232-244.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. UK: Palgrave Macmillan Ltd.
- Brandl, J., & Pohler, D. (2010). The human resource department's role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*, 49(6), 1025-1046.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.

- Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. *Personnel Review*, 40(4), 423-442.
- Chuang, A., Shen, C.T., & Judge, T.A. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person–Environment Fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied Psychology*, 65(1), 66-98.
- Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-284.
- De Jong, J.P.J. & Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- De Lange, W.A.M. (2017). De bevordering van duurzame inzetbaarheid. De dialoog is belangrijker dan geld en instrumenten. *Tijdschrift voor HRM* (7), 1-19.
- De Lange, A.H. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2013). Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Den Hartog, D.N. & Belschak, F.D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behaviour? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194-202.
- Detaille, S. & De Lange, A.H. (2018). Fit For The Future. Toekomstbestendig HRM-beleid. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Evers, G.H.M. & Kerkhofs, M.J.M. (2009). De rol van werkgevers bij investeringen in inzetbaarheid. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA).
- Gijsbers, G.W., Van den Broek, T.A., Esmeijer, J. & Sanders, J.M.A.F. (2017). Smart Skills voor Smart Industry. Hoe werk verandert in de fabriek van de toekomst. Delft: TNO.
- Gollan, P.J., Kalfa, S., & Xu, Y. (2015). Strategic HRM and devolving HR to the line: Cochlear during the shift to lean manufacturing. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(2), 144-162.
- Grant, A.M. (2012). Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476.

- Hulsebosch, J., & Wielers, R. (2018). Ongelijkheid en verschillen in intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotivatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 34(2), 200-220.
- Ilmarinen, J., Tuomi K., & Seitsamo J. (2005). New dimension of work ability. In G. Costa, W.J.A. Goedhard, & J. Ilmarinen (Eds.). *Assessment and Promotion of Work Ability, Health and Well-Being of Ageing Workers* (pp. 3-7). International Congress Series. No. 1280. Amsterdam: Elsevier.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 573-579.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek Human Resource Management (HRM)*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Kooij, D.T., Jansen, P.G., Dijkers, J.S., & De Lange, A.H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136.
- Kraan, K. & Sanders, J. (2018). Duurzame Inzetbaarheid in Nederland: stand van zaken en ontwikkelingen in de tijd. In I.M.W. Niks, J.M.A.F. Sanders, S.G. van den Heuvel & A. Venema (Red.). *Duurzame inzetbaarheid in Nederland*. Leiden: TNO.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects - a systematic review and a meta-analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*, 50(8), 904-915.
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 670-687.
- Leisink, P.L. & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1902-1917.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goalsetting and task motivation*. USA, NJ, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Lopes de Leao Laguna, L. & Meerman, M. (2016). Onderzoekend werken als instrument voor de professionele ontwikkeling van HRM-ers. *Tijdschrift voor HRM*, (1), 1-18.
- Lunenburg, F.C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-6.
- Manuel, K. (2020). Sociale innovatie in de industrie. Randvoorwaarden voor sociale innovatie ter bevordering van innovatief gedrag. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 36(3), 277-292.
- Manuel, K. (2014). Het effect van employability op organisatieflexibiliteit en flexicurity: een vergelijking tussen de non-profitsector en de profitsector. *Tijdschrift voor HRM*, (2), 1-22.
- Maxwell, G.A., & Farquharson, L. (2008). Senior managers perceptions of the practice of human resource management. *Employee Relations*, 30(3), 304-322.
- Nauta, A. & Van de Ven, C. (2019). Meer woorden, minder daden. Uitkomsten nationaal onderzoek duurzame inzetbaarheid. *PW*,(4), 1-6.
- Nauta, A., De Lange, A.H., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23(2), 136-157.
- Niks, I., Van den Heuvel, S. & Sanders, J. (2020). Werkgeversmaatregelen voor langer doorwerken en duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, (2), 44-65.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership, theory and practice*. USA, Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Osagie, E.R., Wielenga-Meijer, E.G.A., Detaille, S. & De Lange, A.H. (2019). Het concept werkvermogen: een literatuuroverzicht van antecedenten en consequenties. *Tijdschrift voor HRM*, (1), 26-57.
- Pak, K., Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H., & Van Veldhoven, M.J.P.M. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336-352.
- Peters, P., Van der Heijden, B.I.J.M., Bergers, A., & Velthuisen, R. (2016). *Kijk op duurzame inzetbaarheid: Een onderzoek naar de visies van stakeholders in de arbeidsmarkt op de noodzaak van een integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid in Nederland*. Nijmegen: Facilicom Group/Radboud Universiteit.

- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2006). Evidence-based Management. *Harvard business review*, 84(1), 62-74.
- Piccolo, R.F., & Colquitt, J.A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pieterse, A.N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Pot, F. (2015). Slimmer werken in de industrie. *Holland Management Review*, 161, 21-26.
- Rank, J., Nelson, N.E., Allen, T.D. & Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self esteem and self presentation as moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 465-489.
- Rousseau, D.M. & Barends, E.G.R (2011). HRM in the 21st century: becoming an evidence-based practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 221-235.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2008). A self-determination theory approach to psychotherapy: The motivational basis for effective change. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 186-193.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Rynes, S.L., Giluk, T.L. & Brown, K.G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50(5), 987-1008.
- Sanders, J., Kraan, K.O. & Boermans, S. (2018). Duurzame inzetbaarheid van laaggekwalficeerde werknemers: werken aan competentiebeleving. *Gedrag en Organisatie*, 31(2), 151-172.
- Schaufeli, W.B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
- Schaufeli, W.B. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van 'fit'. Zaltbommel: Schouten & Nelissen.

- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bon Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). *UBES Utrechtse Bevlogenheidsschaal: Voorlopige Handleiding*. Utrecht: Universiteit Utrecht, Sectie Psychologie van Arbeid, Gezondheid en Organisatie.
- Sociaal-Economische Raad (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Smart Industry (2018). *Smart Industry Implementatieagenda 2018-2021. Dutch industry fit for the future*. Nederland: Team Smart Industry.
- Smart Industry (2014). *Actieagenda Smart Industry. Dutch industry fit for the future*. Nederland: Team Smart Industry.
- Stoffers, J.M.M. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2014). Participatie van oudere werknemers in innovatie. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 4(2), 52-57.
- Stoffers, J.M.M., Van der Heijden, B.I.J.M., & Notelaers, G.L.A. (2014). Towards a moderated mediation model of innovative work behaviour enhancement. *Journal of Organisational Change Management*, 27(4), 642-659.
- Strijk, J.E, Wendel-Vos, G.C.W., Picavet, H.S.J., Hofstetter, H. & Hildebrandt, V.H. (2015). Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? Kerndimensies van vitaliteit en de Nederlandse vitaliteitsmeter. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 93, 32-40.
- Thijssen, G.H.L., Van der Heijden, B.I.J.M., Rocco, T.S. (2008). Toward the employability-link model: Current Employment Transition to Future Employment. *Perspectives, Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Kemps, S. (2017). Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2449-2472.
- Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: Een overzicht. *Gedrag & Organisatie*, 29(1), 3-27.
- Van den Berg, T.I.J. (2010). *The Role of Work Ability and Health on Sustaining Employability*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Van den Hoek, A., Lim, K. & Molenaar, D. (2013). Fit for the future. Enthousiasme en betrokken medewerkers recept voor de toekomst. *Tijdschrift voor HRM*, (2), 95-108.

- Van der Heijden, B.I.J.M. (2012). Als het getij verloopt, verzet men de bakens. Duurzaam inzetbaarheidsbeleid als onderdeel van Strategisch HRM. *Gedrag & Organisatie*, (25)2, 117-137.
- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional organization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van der Heijde, C.M. & Van der Heijden, B.I.J.M (2014). Employability and Social Innovation: The Importance of and Interplay between Transformational Leadership and Personality. *Human Resource Management, Social Innovation and Technology*, 14, 55-72.
- Van der Klink, J.J.L., Brouwer, S., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J. & Zijlstra, F.R.H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: een werkdefinitie*. 's-Gravenhage: ZonMw.
- Van der Velde, E.G., Jansen, P. & Dikkens, J.S.E. (2018). *Praktijkgericht onderzoek opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.
- Van Emmerik, I.J., Schreurs, B., De Cuyper, N., Jawahar, I.M. & Peeters, M.C. (2012). The route to employability: Examining resources and the mediating role of motivation. *Career Development International*, 17(2), 104-119.
- Van Vuuren, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* Heerlen: Open Universiteit.
- Van Vuuren, T., Stoffers, J. & Lancée, V. (2018). Het effect van opleiding en training op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. *Tijdschrift voor HRM*, (1),18-35.
- Van Vuuren, T. & Marcelissen, F. (2017). Sturen op eigen regie voor duurzame inzetbaarheid. Een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers én werknemers. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 25, 364-367.
- Van Vuuren, T. & Kluijtmans, F. (2013). *Duurzame inzetbaarheid*. *Tijdschrift voor HRM*, (2), 3-6.
- Van Vuuren, T., Vander Meeren, W. & Semeijn, J.H. (2013). Vitaliteitsmanagement; HR-activiteiten ter versterking van iemands duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, (2), 5-25.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M.C.J., & Semeijn, J.H. (2010). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag en organisatie*, 24(4), 357-375.

- Vansteenkiste, M., Matos, L., Lens, W. & Soenens, B. (2007). Understanding the impact of intrinsic versus extrinsic goal framing on exercise performance: The conflicting role of task and ego involvement. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(5), 771-794.
- Velzing, E-J. & Van Stroe-Biezen, S. (2017). Samen staan we sterk. Duurzaam innoveren in de industrie. Leidschendam: Uitgeverij Quist.
- Veth, K.N. (2018). De drijvende kracht van ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM*, 21(1), 1-17.
- Veth, K.N., Korzilius, H.P., Van der Heijden, B.I.J.M., Emans, B.J., & De Lange, A.H. (2017). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span? *International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2777-2808.
- Vos, F. & Van Meeuwen-Kok, J. (2017). Leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid. *PW*(4), 40-41.
- Vos, F., Van der Giesen, C., & Stok, J. (2010). Een schatkist vol ervaring: Resultaten van de tijdelijke subsidieregeling leeftijdsbewust beleid 2004-2010. Hoofddorp: TNO/Human Capital Group.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In J. Paauwe, D. Guest & P. Wright (eds.). *HRM & Performance: Achievements & Challenges* (pp. 97-110). Chichester: Wiley.
- Ybema, J.F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2017). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886-907.
- Yizhong, X., Baranchenko, Y., Lin, Z., Lau C.H. & Ma, J. (2019). The influences of transformational leadership on employee employability: Evidence from China. *Employee Relations*, 41(1), 101-118.